

SIATS Journals

Journal of Islamic Studies and Thought for Specialized Researches

(JISTSR)

Journal home page: http://www.siats.co.uk



مجلة الدراسات الإسلامية والفكر للبحوث التخصصية

المجلد4 ، العدد3، تموز\ يوليو 2018م.

e-ISSN: 2289-9065

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL LOYALTY AND PERSONAL AND SOCIAL AND ORGANIZATIONAL FACTORS FROM AN ISLAMIC PERSPECTIVE OF THE EDUCATIONAL SECTOR IN JUBAIL INDUSTRIAL CITY, SAUDI ARABIA

العلاقة بين الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية والإجتماعية والتنظيمية من منظور إسلامي لدى العاملين بالقطاع التعليمي في مدينة الجبيل الصناعية بالمملكة العربية السعودية

خالد الهاجري

د. أشرف زيدان

د. محمد بن يوسف

alhajry45@hotmail.com

1439هـ – 2018م

ARTICLE INFO

Article history:
Received 22/2/2018
Received in revised form7 /3 /2018
Accepted 5/6/2017
Available online 15/7/2018
Keywords: *personal-social variables Variables-organizational variables - the organizational loyalty - Education - administration.*

ABSTRACT

The current research aims to identify the relationship between organizational loyalty and personal and social and organizational variables for the educational sector in Jubail Industrial City in Saudi Arabia, the researcher used the descriptive, analytical approach using images to measure the relationship between them and the preparation of the researcher, the study included a sample of 614 employees of the educational sector in the industrial city of Jubail, researcher to conduct a personal interview with members of the sample were applied, the study tool

Researcher analyzes the responses of the sample during the person link factor contained in the statistical program SPSS. The results indicated that the hypothesis of the Chairperson, that "there is a positive relationship between organizational results contradicted statistically loyalty to personal, organizational and social variables in the study sample. Researcher attributed the current research results to sign a weakness in the construction of personal, social and regulatory system for personnel in the educational sector in Jubail Industrial City.

The Keywords: personal-social variables Variables-organizational variables - the organizational loyalty - Education - administration.



الملخص

يهدف البحث الحالي الى التعرف على العلاقة بين الولاء التنظيمي والمتغيرات الشخصية والإجتماعية والتنظيمية للعاملين بالقطاع التعليمي في مدينة الجبيل الصناعية في المملكة العربية السعودية، وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً الإستبانة لقياس العلاقة بينهما وهي من إعداد الباحث، وقد إشتملت عينة الدراسة على عدد 614 موظفاً من العاملين بالقطاع التعليمي بمنطقة الجبيل الصناعية، وبالمقابلة الشخصية مع أفراد العينة تم تطبيق أداة الدراسة، وقام الباحث بتحليل إستجابات العينة من خلال معامل إرتباط بيرسون المتضمن في البرنامج الإحصائي SPSS . وأوضحت النتائج عدم تحقق الفرضية الرئيسة والتي تنص على "توجد علاقة موجبة ودالة إحصائياً بين الولاء التنظيمي والمتغيرات الشخصية والتنظيمية والإجتماعية لدى عينة الدراسة" .ويعزى الباحث النتائج للبحث الحالي الى توقع وجود ضعف في بناء المنظومة الشخصية والإجتماعية والتنظيمية لدى العاملين بالقطاع التعليمي بمدينة الجبيل الصناعية.

الكلمات الإفتتاحية :

المتغيرات الشخصية–المتغيرات الإجتماعية–المتغيرات التنظيمية – الولاء التنظيمي – التعليم – الإدارة .



المقدمة :

يُعتبر مفهوم الولاء التنظيمي من المتغيرات القديمة والحديثة نظراً لما يتمتع به من أهمية للمؤسسات والمنظمات لأنه يُعبر عن مدى إيمان العاملين وإعتقادهم القوي بأهداف وقيم التنظيم الذين ينتمون إليه ورغبتهم القوية في البقاء فيه كأعضاء واستعدادهم الدائم لبذل أقصى طاقاتهم وجهودهم في سبيل المحافظة على هذا التنظيم وإبداء مشاعر الفخر والارتباط الشديد به، إنطلاقاً من ركائز هامة ضماناً لتحقيقه ومن ثم تحقيق النتائج المرجوة منه، وهذه الدعائم تمثلها المتغيرات الشخصية ومنها (العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة، المرتبة الوظيفية)، والمتغيرات الاجتماعية وتعني (الحالة الزواجية، علاقة العمل الغير رسمية "العلاقة مع الزملاء" "العلاقة مع الرئيس")، والمتغيرات التنظيمية التي تعني (الدخل الشهري، الترقية وتقدم الدرجة الوظيفية، ونمط القيادة "الاوتوقراطي" "الديموقراطي" "الترسلي")، وتمثل هذه المتغيرات البناء البحثي للدراسة الحالية .

مشكلة البحث وتساؤله:

من خلال المقابلات الشخصية المباشرة بين الباحث وبين العاملين بقطاع التعليم في منطقة الجبيل الصناعية في المملكة العربية السعودية تكونت لدى الباحث :

1- الرغبة في التعرف على العلاقة بين الولاء التنظيمي وبعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية والإجتماعية لبناء تصور مقترح مستقبلاً حول كيفية رفع مستوى الولاء التنظيمي وبناء في علاقته بتلك المتغيرات.

2- اختيار دراسة موظفي إدارة الخدمات التعليمية في الهيئة الملكية في مدينة الجبيل بالمملكة العربية السعودية بسبب أنها منظمة شبه حكومية تدار بفكر القطاع الخاص ولا تتبع إدارياً وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، وبالإضافة إلى أن مدير إدارة التعليم طلب منه تطبيق دراسته على إدارة الخدمات التعليمية عند معرفته برغبته في دراسة موضوع الولاء التنظيمي، بالإضافة إلى اهتمام الباحث بموضوع الولاء التنظيمي.

ومما سبق تمثل التساؤل الرئيس للبحث الحالي في التساؤل التالي :

هل توجد علاقة دالة إحصائياً بين الولاء التنظيمي والمتغيرات الشخصية والإجتماعية والتنظيمية

لدى عينة الدراسة الحالية ؟



أهمية البحث

ترجع أهمية الدراسة الحالية الى :

1- أهمية دراسة الولاء التنظيمي في علاقته بالمتغيرات الشخصية والإجتماعية والتنظيمية بهدف تحقيق أهداف وغايات المنظمات بأعلى درجة من الكفاءة والإنتاجية، وتعزيز الأداء الوظيفي.

2- تعتبر الدراسة الحالية امتداد وإضافة للدراسات السابقة في نفس المجال البحثي، حيث تعمل على سد جزء من النقص التي تعانيه المكتبة العربية في مجال الولاء التنظيمي، وذلك لمحدودية الأبحاث والدراسات في هذا الجانب.

أهداف البحث

الكشف عن العلاقة بين الولاء التنظيمي والمتغيرات الشخصية والإجتماعية والتنظيمية لدى عينة الدراسة الحالية .

منهجية البحث

المنهج الإستنباطي: المنهج الإستنباطي هو" الطريقة التي يقوم بها الباحث ببذل أقصى جهد عقلي ونفس ، عند دراسة النصوص بهدف استخراج مبادئ تربوية مدعمة بالأدلة "[1].

1- **المنهج التحليلي** ، عمد الباحث الى دراسة تلك المعلومات المستخرجة من مصادرها دراسة تحليلية بهدف الوقوف على عناصرها ودواخلها بغية إعادتها الى مرتكزها ، ولتحليل نتائج وبيانات الإستبانات المحصلة من عينة الدراسة .

2- **المنهج الوصفي المسحي** ، للقيام بالدراسة الميدانية ولمعرفة وجهات نظر الأفراد عينة الدراسة الحالية حول الولاء التنظيمي.

(1)-عبدالله ، عبدالرحمن، صالح حلمي محمد فودة.(1408هـ). المرشد في كتابة البحوث التربوية ، دار الشروق ، جدة ، بتصرف ، ص 43 ،52.



مصطلحات البحث

مفهوم الولاء التنظيمي

الولاء التنظيمي:

هو " درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل بها مع رغبة قوية بالاستمرار في عضوية هذا المنظمة [2]

وقد عرف رونالد ريجيو الولاء بأنه "مشاعر الفرد واتجاهاته نحو المؤسسة التي يعمل بها وكذلك نحو أهداف المؤسسة و قيمها و استعداده لبذل مجهود نيابة عنها والرغبة في بقائه عضوا فيها "[3] .

كما يعرف بورتر [4]وزملاؤه 1974 الولاء بأنه " قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها "[5] .

ويُعرف الولاء التنظيمي إجرائياً في هذه الدراسة بأنه الدرجة التي يحصل عليها المفحوص والتي تعبر عن درجة "إيمان العاملين واعتقادهم القوى بأهداف وقيم التنظيم الذين ينتمون إليه ورغبتهم القوية في البقاء فيه كأعضاء واستعدادهم الدائم لبذل أقصى طاقاتهم وجهودهم في سبيل المحافظة على هذا التنظيم وإبداء مشاعر الفخر والارتباط الشديد به ."

العوامل الشخصية والاجتماعية والتنظيمية:ويذهب الباحث إلى التعريف الإجرائي للمتغيرات الشخصية والإجتماعية والتنظيمية المرتبطة بشخصية الموظف نفسه، ويقصد بها في هذه الدراسة (العمر والتعليم ومدة الخدمة والمرتبة الوظيفية والراتب والدخل الإضافي إن وُجد) .

---

[2]. عبد الباقي صلاح الدين، 2003 – السلوك التنظيمي مدخل تنظيمي معاصر، الدار الجامعية الحديثة، الاسكندرية.

[3] *رونالد .ي ريجيو : المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي،ترجمة فارس حلمي، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع الأردن،1999*

[4] Porter ,L .Steers ,R .mow day .R .an Bonlain ,P organizational commitment ,Job Satisfaction and turnover among psychiatric technicians ",journal of applied peg chologg,vol,59" 1979.

[5] دانا لطفي حمدان : العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، مودعة لدى جامعة النجاح الوطنية 2008.



المنظمة:

يمثل مفهوم المنظمة المقصود في الدراسة الحالية هي "جماعة منظمة على مستوى عال تتمتع بأهداف واضحة، وقواعد ولوائح مقررة رسمياً، ونسق الأدوار المحددة"[(6)].

ويقصد بالمنظمة في هذه الدراسة "إدارة الخدمات التعليمية في الهيئة الملكية في مدينة الجبيل الصناعية بالمملكة العربية السعودية".

الحاجة إلى الإسلام ومرجعيته للولاء التنظيمي

يعتبر الدين المرجع الأساس الذي ينبغي على المتدين أن يرجع إليه للهداية به في كافة جوانب حياته الخاصة والمهنية لأن الدين استجاب لحاجاته الخاصة والعامة والنفسية والعقلية والإجتماعية والبدنية يقول الله تعالى ﴿ وَمَا مِن دَابَّةٍ فِي الْأَرْضِ وَلَا طَائِرٍ يَطِيرُ بِجَنَاحَيْهِ إِلَّا أُمَمٌ أَمْثَالُكُم ۚ مَّا فَرَّطْنَا فِي الْكِتَابِ مِن شَيْءٍ ۚ ثُمَّ إِلَىٰ رَبِّهِمْ يُحْشَرُونَ ﴾ (الأنعام :38) .

فالدين الإسلامي إستجاب لحاجة العقل إلى معرفة الحقائق كما إستجاب لحاجاته الوجدانية والشعورية كحاجته إلى الشعور بالأمان والطمأنينة وحاجته إلى دين يعرّفه ويحثه على الأخلاق الحميدة كالصدق والأمانة والولاء والتعاون على البر والتقوى. ولهذا إعتبر بن خلدون أن "الإقتداء بالدين هو الوسيلة التي يتم بها بواسطتها تهذيب النفس الإنسانية" [(7)]

[(6)] عزيز قودة جامعة قاصدي مرباح ورقلة ٢٠١٣ . مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية العدد ١٣ ديسمبر الجزائر.

([(7)])- بن خلدون، عبد الرحمن .(1967) . المقدمة (العبر وديوان المبتدأ والخبر)، ج1،ط1،مكتبة المثني،بغداد .



:افع التديُّن وأثره في الولاء التنظيمي

ؤكد محمد عثمان نجاتي أن دافع التديُّن هو دافع فطري وأنه هام للسلوك وان الانسان يشعر في أعماقه بدافع يدفعه لبحث والتفكير في خالق هذا الكون ومدبره فيتجه إليه بالعبادة والدعاء، وتبين بعض الايات ان دافع التديُّن دافع نطري يقول تعإلى ﴿ فَأَقِمْ وَجْهَكَ لِلدِّينِ حَنِيفًا ۚ فِطْرَتَ اللَّهِ الَّتِي فَطَرَ النَّاسَ عليها ۚ لَا تَبْدِيلَ لِخَلْقِ اللَّهِ ۚ ذَٰلِكَ لدِّينُ الْقيمُ وَلَٰكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ ﴾ (النور، 30)، [8] .

وقد روى مسلم في صحيحه، قال رسول الله ﷺ "ما من مولود إلا يولدالفطرة . فأبواه يهودانه وينصرانه ويمجسانه .كما تنتج البهيمة بهيمة جمعاًء . هل تحسون فيها من جدعاء ؟" ثم يقول أبو هريرة، واقرؤا إن شئتم﴿فطرة الله التي نطر الناس عليه ا لا تبديل لخلق الله﴾ (الروم، 30)[9] .

ن تأسيس الموظف ولائه التنظيمي لمؤسسته على الدين الحق الذي يجمع الفرد فيه بين التديُّن الجوهري وبين التديُّن لظاهري إنما هو ضمانة حقيقية لجودة الأداء وللوفاء المهني وصدق العمل وتحقيق الأهداف المنشودة .

نفي هذه الحالة يكون الله هو الرقيب عليه وهو المطّلع على أدائه ظاهراً وباطناً مما يغذي عنده تقوى الله والخشية منه ي السر والعلن فيسعى إلى إرضاءه بحسن الأداء قبل إرضاء رووسائه ومديريه .

---

(8)– نجاتي، محمد عثمان .(2001) . القرآن وعلم النفس، ط7، دار الشروق، القاهرة .

(9)– بن الحجاج، مسلم . (2006) . صحيح مسلم، دار طيبة، المملكة العربية السعودية .



أنماط التديُّن الإسلامي والولاء التنظيمي

يربط الباحث في هذا المطلب بين ما يشير الولاء في اللغة وهو "الإخلاص و الوفاء و الإلتزام و الإرتباط، وهو الشعور بالقرب والمساندة" (10) وما يشير إليه إصطلاحا بأنه "الشعور بالإنتماء – شعور الفرد بالمسؤولية – حاجة من الحاجات الاجتماعية لدى الإنسان – الإخلاص والمحبة والإندماج الذي يبديه الفرد نحو شيئي ما "(11) يربط بينه بهذا المفهوم وبين أنماط المتدينين مما يساعد في تفسير حالات الموظفين بقطاع ما من تباين مستويات التديّن لديهم .

فعلماء النفس درسوا التديُّن من زوايا متعددة وطرحوا العديد من التصنيفات لأنماط التديُّن، ومن بينها تصنيف محمد المهدي ((12)) الذي صنّف انماط التديُّن إلى :

التديُّن الأصيل وفيه يكون التديُّن مسيطراً على المعرفة والعاطفة والسلوك .

وفي هذا النمط من التديّن يعتقد الباحث أنه يمثل أولئك الذين يملكون المستوى المرتفع من الولاء التنظيمي والذي جمع لهم بين المعرفة والفهم لعملهم المهني ولمؤسستهم وقطاعهم الذي يعملون فيه وبين إرتباطهم الوجداني والعاطفي بهذا القطاع وبين أدائهم السلوكي المتناسب مع طموحات وأهداف مؤسستهم .

---

(10) خلف الرواشدة 2007.

(11) انيس، ابراهيم واخرون، "المعجم الوسيط"، الجزء الثاني، مجمع اللغة، 0996، القاهرة.

(12)-المهدي، محمد عبد الفتاح . (2002). مرجع سابق،ص ص 34-40.

(12)المهدي، محمد عبد الفتاح . (2002). مرجع سابق،ص ص 34-40.



التديُّن المعرفي وينحصر هذا النمط من التديُّن على المعرفة فقط[13] .

التديُّن العاطفي وفيه يكون للفرد عاطفة وحماس كبير بدون معرفة أو سلوك وعمل .

التديُّن السلوكي وتنحصر مظاهر هذا النمط في السلوك بدون معرفة كافية بأحكام العبادات وبدون عاطفة، فقط لمجرد انها عادات .

التديُّن النفعي وهو الإلتزام بمظاهر التديُّن لتحقيق مصلحة ما دنيوية .

التديُّن التفاعلي وهو التديُّن كرد فعل، فنتيجة التعرض لموقف ما يكون رد فعل الفرد في هذه المواقف فقط متوافقا مع الدين .

التديُّن الدفاعي كاستخدام الدين للدفاع ضد الخوف او القلق او الشعور بالذنب .

التديُّن المرضي لتخفيف حدة التدهور لاعراض امراض عقلية تصيب الانسان .

التديُّن المتطرف وهو القائم على فهم الدين بشكل مغلوط غير صحيح فيتسم اصحاب هذا النمط بالغلو والسطحية أحيانا[14] .

---

(14) المرجع السابق



ويُعتبر النمط الأول من التديُّن وهو النمط الأصيل الذي يجمع بين الاعتقاد الصحيح، والسلوك المتوافق مع هذا الاعتقاد هو النمط الذي يأمر به الإسلام أتباعه فى كل شأن من شئون حياتهم .

العوامل المؤثرة على التديُّن الإسلامي وعلاقتها بالولاء التنظيمي

في الوقت الذي يكون فيه التديّن هو المحرك الأساس والقوي لصاحبه إلا أنه يتأثر بعوامل متنوعة ومتباينة وتختلف من فرد لآخر ومن بيئة لبيئة ومن مجتمع لمجتمع، ممّا يعني تأثر المتغيرات التابعة له كمتغير الولاء التنظيمي .

ويُجمل الباحث هذه العوامل في عاملين وهما :

العامل الأول : العوامل الذاتية كالفطرة والنفس اذ أن الله تعإلى خلق الانسان بفطرة الاسلام، ثم عند البلوغ يمنح الله الإنسان حرية الاختيار والتي يترتب عليه الجزاء، كما ان الله هيئ نفسية كل فرد نحوه سبحانه مما يجعل التديُّن جزءاً من فطرة الانسان ونفسيته [15] .

العامل الثاني : العوامل الاجتماعية كبيئة العمل وبيئة المجتمع والأسرة والأصدقاء ووسائل التواصل الإجتماعي والإعلام والتعليم والمظاهر الحياتية المجتمعية كالمساجد، كل هذه تمارس تأثيراً قوياً سواء إيجاباً أو سلباً في التديُّن كممارسة وسلوك وفعل ومن ثمّ في ولاء الفرد التنظيمي لمؤسسته وعمله .

[15]– المرجع السابق



لأن التديُّن هو التعبير العملي للدين وهو الممارسة والأداء والفعل الملحوظ لتعليمات الدين وأوامره فإنه يمكن ملاحظته من خلال جوانب واضحة، وهذه الجوانب هي :

<u>الجانب المعرفي</u>: وهو الذي يمثل المعلومات والمعارف والفهم الصحيح الذي ينبغي على الموظف أن يتحقق منها جميعاً وفق طبيعة وظيفته ودوره في مؤسسته،وهو بحد ذاته يمثل ركناً هاماً من أركان الولاء التنظيمي، يقول الله تعإلى عن أهمية المعرفة والعلم والفهم ﴿ فَاعْلَمْ أَنَّهُ لَا إِلَٰهَ إِلَّا اللَّهُ وَاسْتَغْفِرْ لِذَنبِكَ وَلِلْمُؤْمِنِينَ وَالْمُؤْمِنَاتِ ۗ وَاللَّهُ يَعْلَمُ مُتَقَلَّبَكُمْ وَمَثْوَاكُمْ ﴾ (محمد:19) فالعلم والمعرفة ينطلق منهما العمل على صواب، إذ أن العلم يولد الإيمان لدى النفوس السليمة، مما " يستقطب كافة الجوانب الأخرى ويتداخل معها وهو أساس لكل ما عداه لأنها تلازم المسلم في كافة الفيم، وهى التي تضفي على القيم معاني خاصة " [16] .

والنبي ﷺ أكد على أهمية المعرفة والعلم فقال ﷺ في الخوارج ورئيسهم " إن له أصحاباً يحقر أحدكم صلاته مع صلاتهم، وصيامه مع صيامهم،يقرءون القرآن لا يجاوز تراقيهم " ([17])، وسبب هذا الضلال هو آفة الفهم المعوج بغير علم يقول بن تيمية " إنهم مع كثرة صومهم وصلاتهم، وقراءتهم أُخرجوا من السنة والجماعة، وهم قوم لهم عبادة وورع

([16])– أبو العينين، علي خليل (1988) : " منهجية البحث في التربية الإسلامية "، مجلة الخليج العربي للتربية، عدد (24)، الرياض .

([17])– أنظر: (فتح الباري 714/6، 3610)



وزهد لكن بغير علم " . (مجموع الفتاوى بن تيمية، ج28)، وهذا يشير إلى أهمية تلقي العلم والمعرفة بفهم صحيح مصداقاً لقوله ﷺ " ففيه واحد أشد على الشيطان من ألف عابد "[18].

ولقد إهتم الدين الإسلامي في تربية المسلم على التدين الحق من خلال إهتمامه بالعقل وهو مخزن المعرفة والعلم فوجهه " للنظر في سُنن الله في الأنفس والآفاق وإلى طبيعة هذا الكون، وطبيعة الإنسان ، لينضج الفرد فكرياً ويتكون علمياً وثقافياً " [19] . وفي هذا يقول الله تعالى ﴿ قُلْ سِيرُوا فِي الْأَرْضِ فانظُرُوا كَيْفَ بَدَأَ الْخَلْقَ ۚ ثُمَّ اللَّهُ يُنْشِئُ النَّشْأَةَ الْآخِرَةَ ۚ إِنَّ اللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ ﴾ (العنكبوت : 20) .

وقوله تعالى ﴿ وَفِي أَنفُسِكُمْ ۚ أَفَلَا تُبْصِرُونَ ﴾ (الذاريات : 21) .

وتمثل المعتقدات جزء رئيسياً في البُعد المعرفي للمتدين ولهذا في النظرية الإدارية الإسلامية فإن الولاء التنظيمي ينعكس أصلا عن الولاء للمبادئ المنبثقة عن العقيدة الإسلامية فولائهم لمنظماتهم مستمد من الدرجة الأولى من ولائهم لعقيدتهم فتلك المبادئ تحدد سلوك العاملين في مواقفهم التنظيمية والإجتماعية، إذ أن المعيار هنا هو معيار ذاتي داخلي لإتباع السلوك الإيجابي في عملهم والمحافظة عليه "[20] .

---

[18]-(رواه الترمذي:46/5، رقم 2681)

[19]- علوان، عبدالله ناصح .(1401 هـ) . تربية الأولاد في الإسلام، ط1، ص250، حلب، دار السلام .

[20]- الشياب، أحمد محمد وعنان أبو حمور. (2014) . مفاهيم إدارية معاصرة، ص307، دار المنهل .



الجانب العبادي : حيث يقتضي الفهم الصحيح للعبادة على صاحبه أن يربط بين مضامين وروح تلك العبادات وبين مسارات حياته الأخرى كالعمل المهني والولاء له إذ أن العبادة في اللغة " الطاعة مع الخضوع [21] والعبادة لا تكون صحيحة كاملة إلا إذا جمعت المحبة لله، بحيث يكون الله أحب إلى العبد من كل شئ سواه "[22]، خلق الله الإنسان لغاية واحدة وهي عبادته سبحانه وتعإلى ﴿ وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ ﴾ (الذاريات:56) وقوله تعإلى ﴿ أَفَحَسِبْتُمْ أَنَّمَا خَلَقْنَاكُمْ عَبَثًا وَأَنَّكُمْ إِلَيْنَا لَا تُرْجَعُونَ * فَتَعَإلى اللَّهُ الْمَلِكُ الْحَقُّ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ رَبُّ الْعَرْشِ الْكَرِيمِ ﴾ (المؤمنون 115-116) .

فالمسلم المتدين الذي يؤدي عبادته طوعاً ومحبة لله هو ذاته الذي يكون ولائه التنظيمي لعمله ومؤسسته طوعاً وحباً إرضاءاً لله وليس لمرؤسيه أو خوفاً ورهبة من شئ أخر .

وفي هذا يرى الباحث أن بناء الولاء التنظيمي على أسس ربانية المصدر وبإعتبار أنه تعبداً لله تعإلى إنما يعني ثبات هذا الولاء وعدم إهتزازه مهما تغيرت الظروف وتبدلت الأوضاع للمؤسسة التي ينتمى إليها الفرد .

فالفهم الصحيح لمفهوم العبادة في الإسلام يشير إلى أن كل فعل صحيح الدين وخالصاً لله تعإلى إنما هو عبادة يؤجر عليها الإنسان .

---

[21]- الباحث العربي، قاموس عربي عربي، لسان العرب، http://goo.gl/r1aYMb

[22]- الغرياني،الصادق بن عبد الرحمن.(2009). أساس الثقافة الإسلامية،زليتن، ليبيا،دار مكتبة بن حمودة للنشر والتوزيع،ط8،ص273 .



الجانب الأخلاقي : لا يستقيم الفرد فقط بمعارفه وعباداته وإنما يكون لهما أثرهما في أخلاقه وسلوكه، ولعل أبرز تلك الأخلاق من منظور قيمي هو إعتبار الموظف أن ولائه التنظيمي إنما هو إلتزام خلقي بدءاً من روح التديّن ومروراً بما إرتضاه هو من عمل بمؤسسته وفق ضوابط وأخلاقيات وإتفاقات محددة بوضوح .

فالخُلق هو " السجية بضم اللام وقيل الخُلق صفة نفسية لا شيء خارجي، أما المظهر الخارجي للخُلق فيسمى سلوكاً أو معاًملةً دليل الخُلق ومظهره "[23]، الأخلاق في الإسلام نابعة من الكتاب والسُنة، فوصف الله تعإلى نبيه ﷺ بقوله تعإلى ﴿ وَإِنَّكَ لَعَلى خُلُقٍ عَظِيمٍ ﴾ (القلم : 4) وقال تعإلى ﴿ هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولًا مِّنْهُمْ يَتْلُو عليهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِن كَانُوا مِن قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُّبِينٍ ﴾ (الجمعة:2) وهذه الآية تبين أن من أهم مقاصد بعثة محمد ﷺ تعليم الناس القرآن وتزكيتهم أي تطهير قلوبهم من الشرك والأخلاق السيئة وقال ﷺ " إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق " [24] .

والأخلاق علامة من علامات الإيمان والإعتقاد وهي ثمرة من ثمار العبادة، ولما سُل رسول الله ﷺ : أي المؤمنين أفضل ؟! قال ﷺ " أحسنهم أخلاقاً" وفي رواية " النواس بن سمعان رضي الله عنه قال سألت رسول الله صلى الله

[23]- الغرياني.(2009). مرجع سابق، ص.ص 354-356 .

[24]-أخرجه البيهقى (191/10، رقم 20571)، والبزار فى المسند (2/476، 8949)، و القضاعي في مسند الشهاب (2/192، 1165)



عليه وسلم عن البر والإثم فقال البر حسن الخلق والإثم ما حاك في صدرك وكرهت أن يطلع عليه الناس رواه مسلم والترمذي [25].

وفي قوله تعإلى ﴿ لَّيْسَ الْبِرَّ أَن تُوَلُّوا وُجُوهَكُمْ قِبَلَ الْمَشْرِقِ وَالْمَغْرِبِ وَلَٰكِنَّ الْبِرَّ مَنْ آمَنَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ وَالْمَلَائِكَةِ وَالْكِتَابِ وَالنَّبِيِّينَ وَآتَى الْمَالَ عَلَىٰ حُبِّهِ ذَوِي الْقُرْبَىٰ وَالْيَتَامَىٰ وَالْمَسَاكِينَ وَابْنَ السَّبِيلِ وَالسَّائِلِينَ وَفِي الرِّقَابِ وَأَقَامَ الصَّلَاةَ وَآتَى الزَّكَاةَ وَالْمُوفُونَ بِعَهْدِهِمْ إِذَا عَاهَدُوا ۖ وَالصَّابِرِينَ فِي الْبَأْسَاءِ وَالضَّرَّاءِ وَحِينَ الْبَأْسِ ۗ أُولَٰئِكَ الَّذِينَ صَدَقُوا ۖ وَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُتَّقُونَ ﴾ (البقرة :177) سمّى الله الإيمان براً والبر إسم جامع لكل خير من الأخلاق والأقوال والأفعال وفي هذا قال الرسول ﷺ " البر حُسن الخلق " [26].

والأخلاق ترتبط بكل أنواع العبادة، كالصلاة ﴿ اتْلُ مَا أُوحِيَ إِلَيْكَ مِنَ الْكِتَابِ وَأَقِمِ الصَّلَاةَ ۖ إِنَّ الصَّلَاةَ تَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنكَرِ ۗ وَلَذِكْرُ اللَّهِ أَكْبَرُ ۗ وَاللَّهُ يَعْلَمُ مَا تَصْنَعُونَ ﴾ (العنكبوت :45)، والزكاة ﴿ خُذْ مِنْ أَمْوَالِهِمْ صَدَقَةً تُطَهِّرُهُمْ وَتُزَكِّيهِم بِهَا وَصَلِّ عليه مْ ۖ إِنَّ صَلَاتَكَ سَكَنٌ لَّهُمْ ۗ وَاللَّهُ سَمِيعٌ علمٌ ﴾ (البقرة : 103)، والصيام ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُتِبَ علكُمُ الصِّيَامُ كَمَا كُتِبَ عَلَى الَّذِينَ مِن قَبْلِكُمْ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ ﴾ (البقرة :183) .

والأخلاق في الإسلام تشمل كل الناس مع تنوع أجناسهم وعقائدهم ومللهم ﴿ لَّا يَنْهَاكُمُ اللَّهُ عَنِ الَّذِينَ لَمْ يُقَاتِلُوكُمْ فِي الدِّينِ وَلَمْ يُخْرِجُوكُم مِّن دِيَارِكُمْ أَن تَبَرُّوهُمْ وَتُقْسِطُوا إليهمْ ۚ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُقْسِطِينَ ﴾ (الممتحنة :8).

[25]– الألباني، محمد ناصر الدين .(1988). صحيح الجامع الصغير (وزيادته الفتح الكبير)،ط3،بيروت، المكتب الإسلامي .
[26]– أنظر: (مسلم 2553)



والتربية الأخلاقية في الدين هي " تنشئة الولد على المبادئ الأخلاقية وتكوينه بها تكويناً كاملاً من جميع النواحي، وذلك بإشباع روحه بروح الأخلاق، حتى يصبح مفاتيح للخير مغاليق للشر أينما كان وحيثما وجد بإندفاع ذاتي وإيمان وإقتناع وعن عاطفة وبصيرة، بإستخدام جميع الأسس والطرق والوسائل التي تساعد على تحقيق هذا الإنسان الأخلاقي الخير " (27) .

فالولاء التنظيمي إنما هو من أخلاق الإسلام والذي يجمع في طياته الصدق والأمانة ورد حقوق الأخرين والتزاور والتعاون معهم وفعل الخيرات وإفادة الاخرين والحفاظ على أعراضهم وأموالهم وحرماتهم .

النماذج المفسرة للولاء التنظيمي[28]

تنوعت النماذج المفسرة للولاء التنظيمي ويمكن تناولها على النحو التالي :

أولا : نموذج الإندماج حيث تعتبر كتابات اتزيوني من أهم الكتابات المهمة حول الولاء التنظيمي، حيث يستند إلى أن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة وهذا ما يسمي بالولاء أو الالتزام ويأخذ ثلاث أشكال هي:

الولاء المعنوي : ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمته والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتمثله لهذه الأهداف والمعايير.

الولاء القائم علي أساس حساب المزايا المتبادلة: وهو أقل درجة في رأيه، من حيث اندماج الفرد مع منظمته والذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المنظمة من حاجيات الفرد حتى يتمكن من أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة هنا علاقة نفع متبادلة بين الطرفين الفرد والمنظمة .

(27)– ياجن، مقداد .(1397هـ). التربية الأخلاقية الإسلامية، القاهرة،مكتبة الخانجي،ط1،ص103.

28 هيجان عبد الرحمن احمد،الولاء التنظيمي للمدير السعودي،رسالة ماجستير ،جامعة نايف للعلوم الأمنية،1998.



الدراسات السابقة :

1- دراسة حمدان، روان، وياسمين الساكت (2011م)[29]

بعنوان "التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية".

اعتمد البحث على المنهجية الوصفية التحليلية والتي تقوم على وصف خصائص عينة الدراسة ومتغيراتها، إضافة إلى دراسة الارتباط بين المتغيرات، وقد اشتمل مجتمع الدراسة على جميع أفراد الإدارة العليا في المؤسستين الحكومتين الأولى خدمية (مستشفي ثابت في منطقة طوكلرم)، والثانية عسكرية (الدفاع المدني الفلسطيني في رام الله)، وتكونت عينة الدراسة من عدد (19) مدير.

ومن أهم النتائج التي خرجت بها الدراسة:

- أن الحوافز المادية كان لها أثر على الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين في المؤسسات المدنية والعسكرية وإن كانت بنسبة متوسطة.

- أن الأجر الذي يتقاضاه الموظفون يتناسب مع عملهم ويحقق حاجاتهم.

الاستفادة منها:

- تمثل عينة الدراسة توافقا مع الدراسة الحالية كونها ركزت على الإداريين .

- ضرورة الاهتمام بالحوافز المعنوية والمادية والتي تمثل دوراً في رفع مستوى الولاء التنظيمي للعاملين.

- الدراسة مفيدة لتناولها الولاء التنظيمي موضوع الدراسة الحالية.

2- دراسة معاذ نجيب (2012)[30]

بعنوان "الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين بالإدارة العامة للمصرف الصناعي السوري".

---

[29] روان حمدان، ياسمين الساكت (2011). التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية.جامعة النجاح الوطنية نابلس فلسطين.

[30]معاذ نجيب غريب،الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي "دراسة ميدانية" على العاملين بالإدارة العامة للمصرف الصناعي السوري، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، السنة الخامسة والثلاثون، العدد الثالث والتسعين، 2012، ص4.



هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي في الإدارة العامة للمصرف الصناعي السوري، ومعرفة أثر المتغيرات الديمغرافية متمثلة بالجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة والدورات التدريبية على الحوافز والولاء التنظيمي.

وتم إتباع طريقة المسح الشامل على المجتمع، فشملت العينة جميع العاملين بالإدارة العامة للمصرف الصناعي السوري.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين الحوافز والولاء التنظيمي ذات دلالة

إحصائية، وتبين وجود أثر معنوي وذو دلالة إحصائية لمتغير الحوافز المستقل على متغير الولاء التنظيمي التابع، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة البحث نحو الحوافز والولاء التنظيمي تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة البحث نحو الحوافز والولاء التنظيمي تعزى لمتغير الدورات التدريبية

الاستفادة منها:

- تمثل هذه الدراسة نمط الدراسات التي بحثت في تأثير عوامل ما في الولاء التنظيمي وأهما عامل الحوافز.

- أكدت هذه الدراسة على ضرورة الاهتمام بالحوافز المعنوية للعاملين وما يترتب على هذا المتغير المستقل على الولاء التنظيمي.

- الدراسة مفيدة لتناولها الولاء التنظيمي موضوع الدراسة الحالية.

- عينة الدراسة الحالية مختلفة حيث أنها من العاملين بالإدارة العامة للمصرف الصناعي السوري.

3–دراسة الروسان وعموش (2013)[(31)]

بعنوان "دور نظام معلومات الموارد البشرية في الولاء التنظيمي دراسة ميدانية في القطاع الفندقي الأردني".

[(31)] الروسان، محمود عمي و العموش ،مثنى محمد (2013)، دور نظا معمومات الموارد البشرية في الولاء التنظيمي دراسة ميدانية في القطاع الفندقي الأردني، مجلة كلية بغداد الاقتصادية الجامعة العدد السابع، ص 6 221– 242



يهدف البحث إلى الوقوف على أداء نظام معلومات الموارد البشرية بمكوناته (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب، التعويض، وتقويم الأداء) حيث ظهر مستوى أداء هذا النظام بحدود متوسطة، أما الولاء التنظيمي كمتغير تابع فقد كان بحدود متوسطة بمجالاته المختلفة، وتبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية وأثر بين نظام معلومات الموارد البشرية وبين الولاء التنظيمي، إلا أن الأثر غاب بين مكون تخطيط الموارد البشرية والولاء التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام وتفعيل دور هذا النظام في التخطيط والتوظيف والتدريب وتقييم الأداء.

الاستفادة منها:

– تناولت الدراسة متغيراً إدارياً للتعرف على دوره في الولاء التنظيمي وهو متغير نظام معلومات الموارد البشرية.

– إهتمام الدراسة بالقطاع الفندقي الأردني وهو يمثل مجتمعاً مغايراً لدراسة الولاء التنظيمي مقارنةً بالدراسات السابقة.

– الدراسة مفيدة لتناولها الولاء التنظيمي موضوع الدراسة الحالية.

– عينة الدراسة الحالية مختلفة عن الدراسة التي تم استعراضها ألا وهي في مؤسسة تعليمية.

– أثارت إهتمام الباحث بما أوصت به الدراسة وهو ضرورة زيادة الاهتمام وتفعيل دور هذا النظام في التخطيط والتوظيف والتدريب وتقييم الأداء.

4–دراسة أسيل وسندية (2013)[32]

بعنوان "دعم الخدمات الاجتماعية ودورها في الولاء التنظيمي دراسة تحليلية لأراء عينة من الممرضين في إثنين من المؤسسات الصحية في مدينة الموصل" .

وتوصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات، أهمها:

- وجود علاقة إرتباطية قوية بين الدعم الاجتماعي والولاء التنظيمي.
- وجود علاقة تأثير معنوية بين الدعم الاجتماعي والولاء التنظيمي.

الاستفادة منها:

[32] زبير رشيد، أسيل وسندية مروان الحيالي (2013) ، دعم الخدمات الاجتماعية ودورها في الولاء التنظيمي، مدينة الموصل، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 3، العدد 2 .



– تمتاز الدراسة الحالية بتناولها لفئة مختلفة وهي فئة المرضى وكذلك لتناولها مجتمعاً بحثياً جديداً وهو مجتمع الموصل بالعراق في دراسة الولاء التنظيمي.

– ضرورة الاهتمام بآليات ووسائل الدعم الإجتماعي لما بيّنته الدراسة من أهمية في دوره الإيجابي في الولاء التنظيمي.

– الدراسة مفيدة لتناولها الولاء التنظيمي موضوع الدراسة الحالية.

5– دراسة ابن حفيظ، شافية (2014م)[33]

بعنوان "مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية: دراسة ميدانية بمدينة ورقلة".

هدفت الدراسة إلى استكشاف مستوى الولاء التنظيمي لدى عينة معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة، وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات الشخصية مثل (الجنس، الأقدمية في التدريس، المؤهل العلمي) وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الاستكشافي، والذي يتم فيه استكشاف الظاهرة في ظروفها الطبيعية وتحليلها ثم تفسيرها، وقد تمثلت عينة الدراسة في (270) معلم ومعلمة يعملون في مؤسسات تربوية مختلفة بمدينة ورقلة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة ولتحقيق أهداف الدراسة تمت الاستعانة بمقياس "بورتر وزملائه" لقياس مستوى الولاء التنظيمي للمعلم.

تم التوصل إلى وجود مستوى متوسط من الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى (الجنس، والمؤهل العلمي، الأقدمية في التدريس).

الاستفادة منها:

– تقترب هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في نوع العينة وهم من العاملين بالقطاع التعليمي، وكذلك متغيرات الدراسة وهي الولاء التنظيمي والمتغيرات الشخصية كالجنس والمؤهل العلمي والخبرة .

6– دراسة مراد نعموني 2014[34]

بعنوان "دور الولاء في إنجاح عملية التغيير التنظيمي".

---

[33] شافية بن حفيظ (2012). مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية: دراسة ميدانية بمدينة ورقلة جامعة قاصدي مرباح–الجزائر.

[34] مراد نعموني. (2014). دور الولاء في إنجاح عملية التغيير التنظيمي. *al-Majallah al-ʻArabīyah lil-ʻUlūm al-Ijtimāʻīyah*, *3*, 113–129.



وقد خلص الباحث إلى اعتبار أن المشكلة الرئيسية في الوطن العربي ليست في عدم وجود كفاءات عالية في العمل، وإنما في إيجاد العوامل التي تدفع الموظفين إلى الولاء التنظيمي للمؤسسات والمنظمات التي يعملون فيها .

الاستفادة منها:

- تختلف هذه الدارسة عن الدراسات السابقة في تناولها للولاء كمتغير مستقل يؤثر على التغيير التنظيمي كمتغير تابع.

- وقد أفادت الدراسة الباحث فيما وصلت إليه من نتائج من كون أننا بالوطن العربي لسنا بحاجة إلى الكفاءات إذ أنها موجودة، لكن بحاجة إلى التركيز على العوامل التي تدفع العاملين إلى الولاء التنظيمي للمؤسسة التي يعملون فيها .

7- دراسة أميرة خضير(2014) [35]

بعنوان "الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي-دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف".

تهدف الدراسة إلى الكشف عن دور الثقة التنظيمية (بالإدارة العليا للمنظمة، بالمشرفين، بزملاء العمل) في تعزيز الولاء التنظيمي (العاطفي، المعياري، المستمر). وقد حددت مشكلة الدارسة في عدة تساؤلات تمحورت حول طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، ولأجل ذلك وضع مخطط فرضي للدراسة يعبر عن اثنين من الفرضيات الرئيسة، ولأجل التأكد من صحة الفرضيات خضعت جميعها لاختبارات متعددة للتأكد من مدى صحتها، وقد اعتمدت الدراسة على منهج التحليل الوصفي، واستعملت الدراسة الاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات، وعينة الدراسة استعملت العينة العشوائية إذ تم اختبار العاملين بخمسة فروع من مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف كعينه لتقييم الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي وكان عددهم (67) شخصاً وهم يمثلون نسبة 40% من المجتمع .

وقد تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية (التحليل العاملي، معامل ارتباط كندال، انحدار بسيط ومتعدد)، واستخرجت النتائج باستخدام البرنامج الحاسوبي (**SPSS**) حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات منها: جاء بعد الثقة بزملاء العمل ليكون الاول في ترتيب إبعاد الثقة التنظيمية، لتأتي بعده الثقة بالمشرفين ثانياً، يليه الثقة بالإدارة العليا، وهذا يفسر بأن المصرف المعني بالدراسة يرى إن الثقة التنظيمية تتحقق من

---

[35] أميرة خضير كاظم. (2015). الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف .مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية(31) 10 ,



خلال الثقة بزملاء العمل، والثقة بالمشرفين أكثر من الثقة بالإدارة العليا، مما يعكس ضعف اهتمام المصرف بتقوية هذه الثقة.

الاستفادة منها:

– تناول الدراسة لمتغير الثقة التنظيمي كمتغير مؤثر في دعم الولاء التنظيمي بالمؤسسة.

– ترتيب أبعاد الثقة التنظيمية ودلالاته في تقوية الولاء التنظيمي حسب القوة لكل بُعد من أبعاد الثقة التنظيمية.

– الدراسة مفيدة لتناولها الولاء التنظيمي موضوع الدراسة الحالية.

8– دراسة البركات، علي أحمد وآخرين (2014)[36]

بعنوان "واقع الولاء التنظيمي لدى الإداريين والأكاديميين المساندين في كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الولاء التنظيمي لدى الإداريين والأكاديميين المساندين في كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان، وتكونت عينة الدراسة من (33) موظفاً من الإداريين والأكاديميين المساندين في كليات العلوم، بواقع ستة موظفين من كل كلية ممثلة بجميع أقسامها الإدارية والأكاديمية المساندة، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وكما استخدمت المقابلة شبه المقننة (Semi- Structured Interview) كأداة لجمع البيانات.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن واقع الولاء التنظيمي لدى الإداريين والأكاديميين المساندين موجود بنسب متباينة، وقد تم التعرف على هذا الواقع من خلال السلوك الذي يظهره هؤلاء الموظفون مثل الرغبة في البقاء في الكلية والاستعداد للعمل خارج ساعات الدوام الرسمي، والمشاركة في تحقيق أهداف الكليات وحل مشكلاتها، كما أظهرت أيضا وجود مقومات تؤثر في الولاء الوظيفي للموظفين في هذه الكليات منها ما يتعلق بالكليات كتوفير الدورات التدريبية للموظفين، وإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات، ونظام التحفيز، والتعويض المادي عن ساعات العمل الإضافية، وتحقيق طموحات العاملين، وتوثيق العلاقات بين الموظفين، وأما ما يتعلق بالموظفين أنفسهم فيشمل مدة الخدمة، والاستقرار الأسري، والوازع الديني.

الاستفادة منها:

– ساعدت الباحث في العمل على التعرف المرحلي المستمر لواقع العاملين بالمؤسسات نحو الولاء التنظيمي.

---

[36] علي أحمد البركات و ليلى بنت سليمان الشملي و سالم بن عبدالله الناعبي (٢٠١٤) واقع الولاء التنظيمي لدى الإداريين والأكاديميين المساندين في كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عُمان.المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل العلوم الإنسانية والإدارية. المملكة العربية السعودية.



– ضرورة الاهتمام بكل ما يحقق طموحات العاملين وتوثيق العلاقات فيما بينهم لإسهام هذا في رفع مستوى الولاء التنظيمي لديهم.

– الدراسة مفيدة لتناولها الولاء التنظيمي موضوع الدراسة الحالية.

9– دراسة البطي، أحمد علي مسعود (2015م)[37]

بعنوان "الولاء التنظيمي وأثره على تحسين الأداء في الجامعات الليبية: دراسة ميدانية على الجامعات الليبية".

لقد قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي في إجراء هذا البحث، وقد تكون مجتمع البحث من أعضاء هيئة التدريس من حملة درجة الدكتوراه والماجستير بالجامعات الليبية التالية (جامعة سرت، الجامعة الأسمرية، جامعة الزيتونة، المركز الرئيسي)، وقد تم توزيع (296) إستبانة وتم استرداد (226) إستبانة، وتم استبعاد (11) إستبانة فكان الصالح للتحليل (215) إستبانة أي بنسبة (73%).

وقد توصل إلى مجموعة من الاستنتاجات منها:

– يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للولاء التنظيمي بأبعاده (الولاء العاطفي– الولاء المعياري– الولاء المستمر) في تحسين أداء العاملين.

الاستفادة منها:

– إنتمت الدراسة إلى نمط الدراسات التي تبحث في تأثير الولاء التنظيمي كمتغير مستقل على تحسين مستوى الأداء للعاملين كمتغير تابع.

– إستفاد الباحث من نتائج الدراسة والتي أشارت الى الدور الإيجابي للولاء التنظيمي بأبعاده (الولاء العاطفي– الولاء المعياري– الولاء المستمر) في تحسين مستوى الأداء لدى العاملين.

كان الفرق بين هذه الدراسة والدراسة التي بين أيدينا يتمثل فيما يأتي:

– الدراسة مفيدة لتناولها الولاء التنظيمي موضوع الدراسة الحالية.

---

[37] **البطي، أحمد مسعود (2015) الولاء التنظيمي** و **أثره على تحسين الأداء** في **الجامعات الليبية** : **دراسة ميدانية على الجامعات الليبية**،المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية – مصر .



– عينة الدراسة الحالية مختلفة عن عينات الدراسات السابقة كونها من مجتمع مختلف وهو الجامعات الليبية واتفقت مع دراسات سابقة كونها من مؤسسة تعليمية.

10–دراسة صفوان السقاف وأحمد أبو سن (2015)[38]

بعنوان " أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي–حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمنية مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه أنموذجاً " .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة مستوى الولاء التنظيمي لدى منظمات الأعمال اليمنية ومعرفة العلاقة بين أسلوب القيادة بالقيم والولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين .

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لاستخلاص النتائج وتجميع البيانات وتحليلها، وكذا تم استخدام عدة أدوات لجمع بيانات الدراسة ومن أهمها : الاستبانة، المقابلة، المراجع والكتب، وقد تم اختيار مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه كممثلة لمنظمات الأعمال اليمنية، وكذا تم اختيار عينة الدراسة عبارة عن عينة عشوائية طبقية بنسبة 10 %من عدد العاملين حتى أغسطس 2013م في الشركة اليمنية للصناعة والتجارة .

ومن النتائج التي أسفرت عنها الدراسة ما يلي :كان مستوى الولاء التنظيمي للعاملين بدرجة متوسطة بلغت (35.3) وبنسبة 52 %بينما كانت العلاقة بين أسلوب القيادة بالقيم والولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين عالية بنسبة 86 ومتوسط (4.301%) ، وحصل الولاء العاطفي على أعلى مستوى ولاء للعاملين بمتوسط (58.3) كما جاء مستوى الولاء المعياري (الأخلاقي) بدرجة متوسطة بلغت (36.3)، وحصل الولاء المستمر على أقل مستوى بمتوسط (12.3) .

كما دلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند (05.0) للمستوى التعليمي والعمر والمستوى الوظيفي مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى سنوات الخبرة إذ يتساوى جميع الأفراد في هذا الجانب، وقد تم طرح بعض التوصيات المهمة مثل : عقد البرامج التدريبية المتخصصة لتنمية الولاء التنظيمي، تعزيز ونشر منظومة القيم وخاصة قيم الولاء والانتماء للمنظمة وتعميق ممارستها بين العاملين.

الاستفادة منها:

---

(38) أبو سن، أحمد إبراهيم،(2015) ، " أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي " .حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمنية مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه أنموذجاً " ،كلية الدراسات التجارية اليمن



- تناول الدراسة ما يعرف بالقيادة بالقيم ودور ذلك في الولاء التنظيمي.

- ضرورة الاهتمام بالبرامج التدريبية التي ترفع المستوى للولاء التنظيمي للعاملين.

- الدراسة مفيدة لتناولها الولاء التنظيمي موضوع الدراسة الحالية.

- عينة الدراسة الحالية مختلفة عن العينات بالدراسات السابقة مما مثّل مجتمعاً بحثياً جديداً تناول متغير الولاء التنظيمي وهو منظمات الأعمال اليمنية مجموعة شركات هائل سعيد.

12- دراسة العمري، محمد بن سعيد(2016) [39]

بعنوان "أثر ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمى : دراسة ميدانية على العاملين فى منظمات القطاع الخاص بمدينة الرياض" .

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع مستويات ضغوط العمل التي يواجها العاملون في منظمات القطاع الخاص بمدينة الرياض وتحديد مستوى الولاء التنظيمي لديهم، ومعرفة أثر ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي. وبعد اختبار فرضيات الدراسة تم التوصل إلى عدد من النتائج التالية من أهمها : أن مستوى ضغوط العمل كان مرتفعاً لحد ما، في حين كان مستوى الولاء التنظيمي متوسطا، أن مسببات ضغوط العمل مرتبة تنازليا حسب درجة اسهام كل منها في ضغوط العمل هي (قلة فرص الترقي الوظيفي- عبء الدور- غموض الدور - صراع الدور -بيئة العمل المادية)، وجود علاقة عكسية بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي، واخيرا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول ضغوط العمل والولاء التنظيمي تعزى لبعض المتغيرات الشخصية والوظيفية.

الاستفادة منها:

- إستفاد الباحث من هذه الدراسة كونها دراسة حديثة تناولت تأثير ضغوط العمل على الولاء التنظيمي مقارنة بدراسة محمد أبو العلا 2009 .

- تأكد للباحث ضرورة الاهتمام بالبُعد النفسي ومنه ضغوط العمل في تأثيره على الولاء التنظيمي.

---

(39) محمد بن سعيد العمرى وآخرون (٢٠١٦) أثر ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمى : دراسة ميدانية على العاملين فى منظمات القطاع الخاص بمدينة الرياض -مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية العدد ٣٩ ص ص 15-84-جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية . المملكة العربية السعودية.



– الدراسة مفيدة لتناولها الولاء التنظيمي موضوع الدراسة الحالية.

– عينة الدراسة الحالية مختلفة حيث إشتملت على مجتمع بحثي جديد من العاملين فى منظمات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

تاسعاً : فرضية الدراسة

في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة المتصلة بموضوع الدراسة،أُشتقت فرضية الدراسة على النحو الآتي:

"توجد علاقة موجبة ودالة إحصائياً بين الولاء التنظيمي والمتغيرات الشخصية والتنظيمية والإجتماعية لدى عينة الدراسة" .

إجــــراءات الدراسة

عينة الدراسة:

تشتمل العينة الأساسية للدراسة الحالية (614) من موظفي إدارة الخدمات التعليمية في الهيئة الملكية في مدينة الجبيل بالمملكة العربية السعودية ، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية وتم توزيع أداة الدراسة (الإستبانة) على أفراد العينة من خلال المقابلة ، حيث تم توزيعها على عينة الدراسة في بداية شهر أبريل 2017 واستمر التطبيق حتى نهاية شهر مايو 2017 .

وقد تم توزيع 645 إستمارة تحتوى على إستبانة الدراسة والجدول 1.3 يوضح العدد الموزع والعدد المفقود والعدد المستبعد والعدد النهائي الذي تمت عليه عملية التحليل .

أداة الدراسة :

اختار الباحث الإستبانة بوصفها أداة لجمع البيانات كونها تتناسب مع طبيعة الدراسة والأكثر استخداماً في مثل هذه البحوث .

الصدق :



يشير مفهوم الصدق الى " مدى صلاحية الإختبار في قياس السلوك الذي صمم من أجله "، للتحقق من صدق الأداة فان الباحث باستخدام طريقتين ، الصدق المنطقي والدراسة الإستطلاعية كما يأتي:

الصدق المنطقي:

قام الباحث بعرض أداة الدراسة على ستة محكمين عضواً من أعضاء هيئة التدريس في جامعة ملايا في ماليزيا للتأكد من :

أ. صدق ما تقيسه الأداة

ب. درجة ملاءمة عبارات الإستبانة من حيث شموليتها لأبعادها ، والتناسق والانسجام وسلامة اللغة وترتيب الفقرات.

ت. مدى وضوح العبارات وصلاحيتها ومناسبتها للغرض من الدراسة الحالية.

ث. مدى ملائمتها لأهداف الدراسة .

ج. التعرف على مقترحاتهم بالحذف أو الإضافة لبعض العبارات أو التعديل .

وفي ضوء التوجيهات التي أبداها المحكمون قام الباحث بإجراء بعض التعديلات التي اتفق عليها أكثر من (75%) من المحكمين وشملت تعديلات في صياغة بعض العبارات .

وفي ضوء نسب اتفاق المحكمين على عبارات الاستبانة ، أجريت التعديلات المطلوبة ، وتم التوصل الى الصورة أولية للإستبانة بعد عرضها على المشرف للتأكد من تطابقها مع أهداف الدراسة ، وبهذا أصبحت الإستبانة بعد إجراء الصدق المنطقي (28) عبارة .

ثالثاً: صدق التحليل العاملي

وللتحقق الإحصائي من كفاية العينة لتطبيق التحليل العاملي على إستبانة الدراسة ، قام الباحث بتقييم قيمة إختبار KMO والمعني بقياس مدى كفاية وملائمة العينة للقيام بالتحليل العاملي بشكل مقنع وموثوق فهو يشير الى وجود قدر كاف من الإرتباطات بين البيانات ، تدفع الباحث لإستكمال تحليل المكونات .

وبعد تطبيق الباحث لهذا الإختبار على إستبانتي الدراسة في صورتهما الأولية ، أشارت النتائج الى حصول الإستبانةعلى القيمة الموضحة في الجدول 1

جدول 1: يظهر قيمة إختبار KMO لإستبانة الولاء التنظيمي

قيمة KMO	946.



كاي^2	844.10843
درجة الحرية	378
الدلالة	.000

يظهر الجدول السابق حصول الإستبانة الكلية للولاء التنظيمي والمكونة من 28 فقرة وفق إختبار KMO على قيمة (946.)

وفي ضوء ما أسفرت عنه نتائج المحكمين ونتائج المقارنة الطرفية ونتائج التحليل العاملي الإستكشافي وصدق الإتساق الداخلي لأبعاد الإستبانة توصل الباحث الى الصيغة النهائية للإستبانة.

2 ثبات الأداة

وللتحقق من ثبات إستبانة الدراسة قام الباحث باستخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ وذلك كما يأتي:

جدول 2: قيم معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

ت	المتغير	معامل ألفا كرونباخ
1	الولاء التنظيمي	.941

بالنظر الى معاملات الثبات لمجال الدراسة يتضح أنها عالية ، مما يدل على ثبات الأداة وصلاحيتها للتطبيق .

عرض ومناقشة النتائج :

عرض نتائج الفرضية الأساسية للبحث الحالي : تنص الفرضية على " توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي وبين العوامل الشخصية والإجتماعية والتنظيمية لدى عينة الدراسة الحالية " .

وللتحقق من الفرضية السابقة تم حساب معامل الإرتباط بين كل من الولاء التنظيمي وبين العوامل التنظيمية والشخصية والتي يبينها الجدول (1)

جدول (1) : نتائج معامل إرتباط بيرسون للعلاقة بين كل من الولاء التنظيمي وبين العوامل التنظيمية والشخصية لدى العينة الكلية للدراسة

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الإرتباط
العمر	الولاء التنظيمي	.058



.049		المستوى التعليمي
.17		المرتبة الوظيفية
.100		الوظيفة
.119		مدة الخدمة
.077		الحالة الزواجية
.131		الراتب
.061		دخل إضافي

يتضح من الجدول السابق ضعف العلاقة بين كل العوامل التنظيمية والشخصية وبين الولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة الحالية، حيث كانت كل معاملات الإرتباط بين متغير الولاء التنظيمي من ناحية وبين العوامل الشخصية والتنظيمية من ناحية أخرى غير دالة إحصائياً مما يعني عدم تحقق الفرضية الأساسية والتي تنص على " توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي وبين العوامل الشخصية والإجتماعية والتنظيمية لدى عينة الدراسة الحالية " .

وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة العوفي 2005 والتي أكدت على وجود علاقة موجبة ودالة إحصائياً بين الولاء التنظيمي ومتغيرات الدراسة المرتبطة بها .

ويفسر الباحث تلك النتيجة إلى الضعف الذي كشفه مستوى الولاء التنظيمي لدي عينة الدراسة ومن ثم لم يعد للعوامل التنظيمية والشخصية أي تأثير وعلاقة مع الولاء التنظيمي .

وتختلف هذه النتائج مع ما توصلت إليه نتائج دراسة Marchiori & Henkin (2004)

والتي إستهدفت الوقوف على تقييم أعضاء هيئة التدريس في الكليات الطبية في الولايات المتحدة الأمريكية وكندا للولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المستمر، المعياري) وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات الشخصية، وإتضح أن هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء المعياري والأداء التنظيمي والولاء العاطفي ومدة الخدمة في التعليم العالي، والولاء المستمر ومدة الخدمة في المؤسسة نفسها.

التوصيات :

من خلال النتائج السابقة يمكن القول بضرورة توصية القطاع التعليمي بمنطقة الجبيل الصناعية بالإهتمام بكل من العوامل الشخصية والإجتماعية والتنظيمية وكذلك الولاء التنظيمي من خلال تنظيم عدد من الأنشطة ذات الصلة والتي ترفع من مستويات العوامل والولاء التنظيمي ولتحسين العلاقة بينهم .



المراجع :

أبو سن، أحمد إبراهيم،(2015) ، " أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي " .حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمنية مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه أنموذجاً " ،كلية الدراسات التجارية اليمن

أميرة خضير كاظم. (2015). الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف .مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية(31) 10 ,



بدر بن محمد الجريسي (2010). الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم رسالة ماجستير أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية

البطي، أحمد مسعود (2015) الولاء التنظيمي و أثره على تحسين الأداء في الجامعات الليبية :دراسة ميدانية على الجامعات الليبية،المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية – مصر .

جبار، النوري مرتضى ومديحة عباس (2013) أثر مستويات التوتر في الولاء التنظيمي بحث ميداني، مجلة الإدارة والإقتصاد، ص108-124 الجامعة المستنصرية العراق .

حمد بن فرحان الشلوي(2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي-رسالة ماجستير (دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العكسرية المدنيين والعسكريين). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية

دانا لطفي حمدان (2008) العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، مودعة لدى جامعة النجاح الوطنية.

دانا لطفي حمدان : العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، مودعة لدى جامعة النجاح الوطنية 2008.

روان حمدان ، ياسمين الساكت (2011). التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية.جامعة النجاح الوظنية نابلس فلسطين.

روان حمدان، ياسمين الساكت (2011). التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية.جامعة النجاح الوظنية نابلس فلسطين.

الروسان، محمود عمي و العموش ،مثنى محمد (2013)، دور نظا معمومات الموارد البشرية في الولاء التنظيمي دراسة ميدانية في القطاع الفندقي الأردني، مجلة كلية بغداد الاقتصادية الجامعة العدد السابع، ص 6 221-242

رونالد .ي ريجيو (1999) المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي،ترجمة فارس حلمي، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع الأردن،

رونالد .ي ريجيو : المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي،ترجمة فارس حلمي، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع الأردن،1999



زبير رشيد، أسيل وسندية مروان الحيالي (2013) ، دعم الخدمات الاجتماعية ودورها في الولاء التنظيمي، مدينة الموصل، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 3، العدد 2 .

شافية بن حفيظ (2012). مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية: دراسة ميدانية بمدينة ورقلة جامعة قاصدي مرباح–الجزائر.

شافية بن حفيظ (2012). مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية: دراسة ميدانية بمدينة ورقلة جامعة قاصدي مرباح–الجزائر.

عبد الباقي صلاح الدين، 2003 – السلوك التنظيمي مدخل تنظيمي معاصر، الدار الجامعية الحديثة، الاسكندرية.

عبد الباقي صلاح الدين، 2003 – السلوك التنظيمي مدخل تنظيمي معاصر، الدار الجامعية الحديثة، الاسكندرية.

عبدالله ، عبدالرحمن، صالح حلمي محمد فودة.(1408هـ). المرشد في كتابة البحوث التربوية ، دار الشروق ، جدة ، بتصرف ، ص 43 ،52.

عبدالله ، عبدالرحمن، صالح حلمي محمد فودة.(1408هـ). المرشد في كتابة البحوث التربوية ، دار الشروق ، جدة ، بتصرف ، ص 43 ،52.

عزيز قودة جامعة قاصدي مرباح ورقلة ٢٠١٣ . مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية العدد ١٣ ديسمبر الجزائر.

علي أحمد البركات و ليلى بنت سليمان الشملي و سالم بن عبدالله الناعبي (٢٠١٤) واقع الولاء التنظيمي لدى الإداريين والأكاديميين المساندين في كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عُمان.المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل العلوم الإنسانية والإدارية. المملكة العربية السعودية.

علي أحمد البركات و ليلى بنت سليمان الشملي و سالم بن عبدالله الناعبي (٢٠١٤) واقع الولاء التنظيمي لدى الإداريين والأكاديميين المساندين في كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عُمان.المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل العلوم الإنسانية والإدارية. المملكة العربية السعودية.

القحطاني، صالح بن ناصر(2007)، الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية : دراسة مسحية على ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماحستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.



مأمون عبد القادر أمين عورتاني (2003) العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي،لدى الاداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية ، *رسالة ماجستير غير منشورة ، مودعة لدى جامعة جامعة النجاح الوطنية ، فلسطين،.*

محمد المخلافي (2001) أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء-كليات التربية ،مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية ، المجلد17، العددالثاني، دمشق ،.

محمد بن سعيد العمرى وآخرون (٢٠١٦) أثر ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمى : دراسة ميدانية على العاملين فى منظمات القطاع الخاص بمدينة الرياض -مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية العدد ٣٩ ص ص 15-84-جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية . المملكة العربية السعودية.

محمد بن سعيد العمرى وآخرون (٢٠١٦) أثر ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمى : دراسة ميدانية على العاملين فى منظمات القطاع الخاص بمدينة الرياض -مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية العدد ٣٩ ص ص 15-84-جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية . المملكة العربية السعودية.

مراد نعموني. (2014). دور الولاء في إنجاح عملية التغيير التنظيمي. المجلة العربية للعلوم الإجتماعية , 3, 113-129.

معاذ نجيب غريب،الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي "دراسة ميدانية" على العاملين بالإدارة العامة للمصرف الصناعي السوري، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الخامسة والثلاثون، العدد الثالث والتسعين، 2012، ص4.

المعاني،أيمن عودة(1999)، الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية،دراسة ميدانية،مجلة الادراي، مسقط ، م21، ع78 ،

هيجان عبد الرحمن احمد (1998)،الولاء التنظيمي للمدير السعودي،رسالة ماجستير ،جامعة نايف للعلوم الأمنية

هيجان عبد الرحمن احمد،الولاء التنظيمي للمدير السعودي،رسالة ماجستير ،جامعة نايف للعلوم الأمنية،1998.

Porter ,L .Steers ,R .mow day .R .an Bonlain ,P (1979) organizational commitment ,Job Satisfaction and turnover among psychiatric technicians ",journal of applied peg chologg,vol,59".



